

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KOMPETENSI PEGAWAI KANTOR UNIT PENYELENGGARA
PELABUHAN SUNGAI NYAMUK**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SITTI RAODA

NIM. 500895589

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT

THE EMPLOYEE COMPETENCY OF THE PORT OPERATOR UNIT OF SUNGAI NYAMUK

Sitti Raoda
odha.ctsmile@gmail.com

Graduate Studies program
Indonesia Open University

This research is motivated by the employee competence of the Port Operator Unit of Sungai Nyamuk is still not optimal. This can be seen in the standards and competence of employees who are not in accordance with the position held. Problems studied in this study are how the employee competence and the factors that hamper in employee competence. The purpose of this research is to describe and analyze about the competence of employees and factors that hamper the competence of employees. This research was conducted at the Port Operator Unit of Sungai Nyamuk, using qualitative method with descriptive research type. The subjects of this research are Harbour Master and the officers of the Port Operator Unit of Sungai Nyamuk. The result of the research explains about the employee competence of the Port Operator Unit of Sungai Nyamuk based on formal education, ladder training, technical training and administrative training. Seen from the factors that hamper employee competence, such as limited budget for the implementation of education and training, the lack of chance to attend the education and training provided by the Harbour Master, the requirements that must be fulfilled by employee to follow education and training and lack of employee motivation for development competence. Therefore it can be concluded that the competence of employees is very important role in the implementation of services. The better competence of the employee then more better the service provided.

Keywords: Employee Competence, The Port Operator Unit of Sungai Nyamuk.

ABSTRAK

KOMPETENSI PEGAWAI KANTOR UNIT PENYELENGGARA PELABUHAN SUNGAI NYAMUK

Sitti Raoda
odha.ctsmile@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat pada standar dan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan yang dipegang. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana kompetensi pegawai dan faktor-faktor yang menghambat kompetensi pegawai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang kompetensi pegawai dan faktor-faktor yang menghambat kompetensi pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, dengan menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Subjek penelitian adalah Kepala Kantor dan pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Hasil penelitian menjelaskan tentang kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk berdasarkan pendidikan formal, pelatihan penjenjangan, pelatihan teknis dan pelatihan administrasi. Dilihat dari faktor yang menghambat kompetensi pegawai, antara lain adalah terbatasnya anggaran untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, kurangnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh kepala kantor, adanya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta kurangnya motivasi pegawai untuk pengembangan kompetensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai sangat berperan penting dalam pelaksanaan pelayanan. Semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin baik pula pelayanan yang diberikan.

Kata Kunci : Kompetensi Pegawai, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, November 2017

Yang Menyatakan



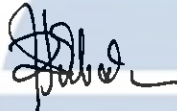
**SITTI RAODA
NIM. 500895589**

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara
Pelabuhan Sungai Nyamuk
Penyusun TAPM : Sitti Raoda
NIM : 500895589
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari / Tanggal : Sabtu, 11 November 2017

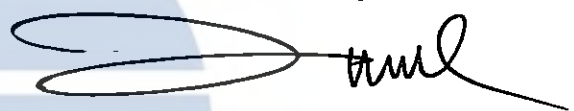
Menyetujui:

Pembimbing II



Ir. Ida Zubaidah, M.A., Ed.D
NIP. 19620803 198903 2 002

Pembimbing I



Dr. H. Muh. Jamal Amin, M.Si
NIP. 19641231 198903 1 034

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Liestyodono B.I, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan mengambil judul “Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

Untuk itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan pada program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik di Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan arahan dan dorongan kepada penulis hingga selesainya penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
3. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si. selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Tarakan beserta staf yang telah memberikan arahan dan motivasi kepada penulis sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. H. Muh. Jamal Amin, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Ir. Ida Zubaidah, M.A., Ed.D. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi kesempurnaan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
5. Bapak H. Juniansyah, SE selaku Kepala Kantor Unit Penyelenggara

Pelabuhan Sungai Nyamuk beserta staf dengan sikap terbuka dan tulus memberikan informasi kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

6. Seluruh masyarakat sebagai pengguna jasa pelabuhan yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang telah menjadi informan memberikan informasi dan kesediaan waktu kepada penulis selama penelitian di lapangan.
7. Orang tuaku tercinta H. Abdul Latif dan Hj. Nadira yang selalu memberikan dorongan, motivasi dan doa dalam menempuh pendidikan ini.
8. Seluruh sahabat dan teman seangkatan yang telah banyak memberikan masukan dan kerja samanya selama penulis mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini banyak kekurangannya. Hal ini disebabkan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Segala kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan segala kerendahan hati.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan segala pihak yang telah membantu. Semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu khususnya bidang administrasi publik.

Nunukan, November 2017

Penulis,

Sitti Raoda

RIWAYAT HIDUP

Nama : Sitti Raoda
 NIM : 500895589
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
 Tempat / Tanggal Lahir : Tawau, 12 Oktober 1986

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di Sebatik pada tahun 1999
 - Lulus SLTP di Sebatik pada tahun 2002
 - Lulus SMA di Sebatik pada tahun 2005
 - Lulus S1 di Nunukan pada tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2006 s/d 2007 sebagai Pelaksana di Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk
 - Tahun 2007 s/d 2013 sebagai Bendahara Pengeluaran di Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk
 - Tahun 2013 s/d 2014 sebagai Petugas Tata Usaha di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk
 - Tahun 2014 s/d sekarang sebagai Bendahara Pengeluaran di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

Nunukan, November 2017

Sitti Raoda
 NIM. 500895589

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	9
2. Pendidikan dan Pelatihan	13
3. Kompetensi	22
4. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur	39
B. Penelitian Terdahulu	46
C. Kerangka Berpikir	50
D. Operasionalisasi Konsep	51
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	53
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	54
C. Instrumen Penelitian	55
D. Prosedur Pengumpulan Data	56

E. Metode Analisis Data	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	61
1. Gambaran Umum Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk	61
2. Tugas Pokok, Fungsi dan Wewenang Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk	64
B. Hasil Penelitian	74
1. Kompetensi Aparatur	74
a. Pendidikan Formal	74
b. Pelatihan Penjenjangan	76
c. Pelatihan Teknis	78
d. Pelatihan Administrasi	80
2. Faktor-Faktor yang Menghambat Kompetensi Aparatur	82
C. Pembahasan	83
1. Kompetensi Aparatur	83
a. Pendidikan Formal	83
b. Pelatihan Penjenjangan	87
c. Pelatihan Teknis	87
d. Pelatihan Administrasi	90
2. Faktor-Faktor yang Menghambat Kompetensi Aparatur	92
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	96
DAFTAR LAMPIRAN	97
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	
Lampiran 2 Dokumentasi	

DAFTAR BAGAN

Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir 51



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk Berdasarkan Status Kepegawaian	67
Tabel 4.2	: Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk Berdasarkan Golongan	67
Tabel 4.3	: Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk Berdasarkan Jabatan	67
Tabel 4.4	: Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4.5	: Rincian Anggaran dan Realisasi Belanja TA. 2016	68
Tabel 4.6	: Rincian Penerimaan Negara Bukan Pajak TA. 2016	69
Tabel 4.7	: Rincian Kunjungan Kapal Tahun 2016	71
Tabel 4.8	: Rincian Bongkar Muat Barang Tahun 2016	72
Tabel 4.9	: Rincian Arus Penumpang Tahun 2016	72
Tabel 4.10	: Fasilitas Pelabuhan Sungai Nyamuk	73
Tabel 4.11	: Rincian Penerbitan SPB dan Perpanjangan Sertifikat Tahun 2016	74
Tabel 4.12	: Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang Mengikuti Pendidikan Formal	76
Tabel 4.13	: Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Diklatpim	77
Tabel 4.14	: Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Teknis	80
Tabel 4.15	: Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Administrasi	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara98

Lampiran 2 : Dokumentasi99



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan strategis yang begitu cepat sebagai dampak langsung globalisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi jenis apapun, baik organisasi bisnis, organisasi publik maupun organisasi sosial. Oleh karena itu, kondisi tersebut menimbulkan persaingan yang ketat di segala bidang. Agar dapat memenangkan persaingan dan menciptakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif, maka setiap organisasi dituntut untuk mampu terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis yang sangat cepat serta dituntut untuk mampu menciptakan inovasi-inovasi secara terus-menerus di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Salah satu sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mendukung hal tersebut adalah pegawai atau karyawan. Oleh sebab itu pegawai atau karyawan tersebut harus **dipekerjakan secara efektif, efisien dan manusiawi**. Agar kondisi tersebut dapat tercipta, maka organisasi perlu mewujudkan pegawai yang profesional, yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatannya.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dalam pasal 3 menjelaskan Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan

kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

Pemerintah Republik Indonesia secara terus-menerus melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan organisasi serta regulasi dalam usaha mewujudkan pengelolaan aparatur Negara. Amanat dari perubahan regulasi tersebut tentunya untuk mewujudkan *Good Governance* dan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas yang tentunya harus didukung Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, dalam pasal 1 menjelaskan yang dimaksud Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Laut.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk telah melakukan reorganisasi. Terbitnya Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 88 Tahun 2016 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka terjadi rotasi dan mutasi terutama pada posisi jabatan yang dianggap vital, khususnya pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Padahal di sisi lain Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi yang ada dan tersedia pada organisasi saat ini terbatas dan cenderung berkurang.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis yang mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan, keselamatan dan keamanan pelayaran pada pelabuhan, serta penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang belum diusahakan secara komersial.

Mengingat lingkup tugas Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang strategis, yaitu memberikan kontribusi kepada Negara dalam hal moda transportasi laut sehingga memperlancar perputaran roda perekonomian, maka perlu memperkuat dan mendapatkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, setiap terjadi kekosongan jabatan, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk melalui Bagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut perlu menyiapkan pegawai pengganti yang memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi yang dituntut oleh jabatan tertentu.

Namun pada kenyataannya masih terdapat berbagai permasalahan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, diantaranya adalah pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, dikarenakan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan formal, pelatihan administrasi dan pelatihan administrasi.

Peranan dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dan menentukan karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Anggaran Negara yang dibelanjakan untuk kepentingan Pegawai Negeri Sipil dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, ditambah lagi

dengan berlakunya remunerasi/tunjangan kinerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Namun hal tersebut belum diimbangi dengan peningkatan profesionalisme dan integritas yang tinggi bagi komunitas Pegawai Negeri Sipil sejak awal perekrutan. Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan perlu melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat, karena keberhasilan instansi dalam memperbaiki kinerja instansinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja.

Pada era globalisasi dewasa ini, kompetensi bukan sekadar pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai.

Oleh sebab itu, pentingnya kompetensi seorang pegawai menjadi pertimbangan penting dalam peningkatan SDM. Untuk meningkatkan kompetensi,

suatu organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM. Selain kesesuaian antara persyaratan yang ada, layakanya perlu mempertimbangkan bagaimana pengelolaan sistem kepegawaian agar terus berkembang dan mengalami penyempurnaan. Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk masih memiliki beberapa kendala kompetensi dengan pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai.

Pelayanan publik harus memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh karena merupakan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada setiap aparatur pemerintah. Dalam melaksanakan tugas pelayanan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dituntut memiliki profesionalisme dan wawasan global serta memiliki kompetensi yang tinggi. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional dan berkompetensi dengan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara system prestasi kerja dan karier, maka peningkatan SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar birokrasi dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk memiliki tantangan tersendiri untuk dapat mengembangkan kompetensi pegawainya. Adanya pegawai yang belum menguasai sepenuhnya pekerjaan menyebabkan realisasi pekerjaan tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan kurangnya pendidikan dan pelatihan baik pendidikan formal maupun pelatihan teknis dan administrasi. Oleh karena itu, melalui program pengembangan kompetensi sumber daya aparatur merupakan bentuk kebijakan untuk mengantisipasi permasalahan-

permasalahan yang terjadi pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti masalah ini dengan judul “Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang dihadapi sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk?
2. Faktor apa saja yang menghambat kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sesuai permasalahan yang ada adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan konsep khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur dan kompetensi.

2. Kegunaan praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai saran atau masukan kepada Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Dalam menyusun suatu penelitian diperlukan berbagai teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Teori-teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk mendukung di dalam membahas suatu masalah tertentu. Sebelum penulis mengemukakan kerangka dasar teori yang mendukung, perlu diberikan pengertian tentang teori itu sendiri sehingga diperoleh suatu konsep dalam pembahasan.

Menurut Irawan (2010), merumuskan kerangka teoritik dapat melalui dua metode pendekatan, yaitu pendekatan emik dan pendekatan etik. Dengan pendekatan emik, dibangun kerangka teoritik dari “bawah” (*gruended*), dalam konteks (*lokus*) budaya tertentu dan karena itu sifatnya spesifik, eksklusif, kasuistik, nongeneralisasi sehingga seorang peneliti didorong untuk “membebaskan diri” dari berbagai teori dan penjelasan ilmiah yang berkaitan dengan fokus penelitian. Sedangkan dengan pendekatan etik, ditunjang dengan teori yang relevan dengan fokus penelitian dan membuat sistesis (menyatukan) berbagai teori menjadi kerangka teori versinya sendiri. Peneliti kualitatif cenderung menggunakan gabungan pendekatan tersebut, pada mulanya ia membangun kerangka teoritiknya dengan pendekatan etik. Kerangka ini bersifat tentatif, kemudian ketika mulai terjun lapangan dan mengumpulkan data peneliti mulai membangun kerangka teoritiknya dengan pendekatan emik.

Menurut Sugiyono (2015:54) Teori adalah alur logika atau penalaran, yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proposisi yang disusun secara sistematis. Secara umum teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*) dan pengendalian (*control*) suatu gejala.

Sedangkan menurut Moleong (2002:34) Teori merupakan seperangkat preposisi yang terintegrasi secara sintaksis yaitu mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis atau dengan lainnya dengan data dasar yang dapat diamati dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan dan menjelaskan fenomena yang diamati.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa teori adalah serangkaian pernyataan-pernyataan yang berhubungan yang didukung oleh data dan argumentasi dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan dan menjelaskan fenomena yang diamati.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Berkaitan dengan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), ada banyak usaha untuk mendefinisikannya. Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2017:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Menurut Fisher dan kawan-kawan (1990) dikutip dalam Yun Iswanto (2010:1.18), MSDM meliputi keseluruhan keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung berdampak atau mempengaruhi orang-orang yang bekerja untuk organisasi. Sedangkan keseluruhan keputusan dan praktik manajemen meliputi: perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan; masukan organisasional; pengembangan produktivitas sumber daya manusia; penilaian kinerja dan sistem penghargaan; dan menjaga agar sumber daya manusia tetap baik dan kerasan/betah bekerja dalam organisasi.

Lebih rinci, Dessler (2003) dikutip dalam Mutiara Sibarani Penggabean (2015:1.11) mendefinisikannya sebagai sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan.

Secara khusus, Dessler (2009) dikutip dalam Mutiara Sibarani Penggabean (2015:1.12), berpendapat bahwa fungsi penyusunan staf yang dikenal juga sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia sangat strategis – penting untuk semua manajer karena manajer yang telah berhasil melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu dalam menetapkan tujuan berikut langkah-langkah atau yang telah berhasil menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan (perencanaan) maupun yang telah berhasil dalam melakukan pembagian tugas, kemudian mengelompokkannya (pengorganisasian) dan dapat menggunakan pengendali yang canggih, masih bisa gagal, jika mereka

mempekerjakan orang yang salah atau jika mereka tidak dapat memberikan motivasi kepada bawahannya. Di lain pihak, walaupun pimpinan gagal dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian, mereka masih bisa sukses kalau mereka mampu mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan dapat memotivasi, menilai dan mengembangkan karyawannya.

b. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2017:12-13), tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginventasikannya modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2) Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

3) Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam

mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Drs. Malayu S.P. Hasibuan, 2017:14-15):

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pension, pemberhentian dan pesangonnya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa MSDM menjalankan banyak peran dan setiap peran atau apa yang diharapkan untuk dilakukan manajer tentu saja akan selalu diikuti dengan tanggung jawab. Banyaknya peran MSDM tergantung kepada skala usaha, karakteristik karyawan dan sistem nilai dari manajemen perusahaan. Ada yang menanggung sepenuhnya namun ada pula yang membagikannya kepada manajer terkait seperti manajer keuangan, manajer produksi atau operasional, maupun manajer pemasaran.

2. Pendidikan dan Pelatihan

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Drs. John Soeprihanto, M.I.M (2011:85-86), yang dimaksud pengembangan atau pendidikan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan

pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk pengembangan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Sedangkan latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dapat dikaitkan pula bahwa latihan merupakan suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap sekelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan keterampilan operasional.

Dessler (2000) dikutip dalam Yun Iswanto (2010:5.6) berpendapat, pelatihan (*training*) merupakan proses pengajaran kepada karyawan baru tentang keahlian dasar yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam definisi tersebut, pelatihan hanya khusus untuk karyawan baru dan ditujukan hanya untuk melaksanakan pekerjaan saja.

Ivancevich (1992) dikutip dalam Yun Iswanto (2010:5.7), mendefinisikan pelatihan lebih mendalam yang tekanannya pada kerangka konseptual yang dinamis dan strategis, yaitu pelatihan merupakan suatu proses merubah perilaku karyawan yang sistematis dalam suatu kerangka tujuan untuk meningkatkan sasaran organisasi.

Pengertian pendidikan dan pelatihan secara tegas tidak dapat dipisahkan. Kiranya arti pengembangan karyawan telah mencakup pengertian latihan sekaligus pengembangan/pendidikan yaitu usaha

meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan. Sehingga pada umumnya semakin tinggi suatu jabatan semakin penting faktor pengembangan/pendidikan sebagai syarat menduduki jabatan tersebut.

b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Noe dkk (2006) dikutip dalam Mutiara Sibarani Penggabean (2015:5.4), pendidikan dan pelatihan dapat:

- 1) Meningkatkan pengetahuan para karyawan tentang pesaing dan budaya asing yang sangat penting untuk keberhasilan dipasar-pasar internasional;
- 2) Membantu memastikan bahwa para karyawan memiliki berbagai keterampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi baru;
- 3) Membantu karyawan dalam memahami cara bekerja dalam tim secara efektif agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas;
- 4) Menjamin bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran;
- 5) Menjamin keamanan pekerjaan dengan menyediakan cara-cara baru bagi karyawan untuk berkontribusi kepada perusahaan ketika pekerjaan-pekerjaan mereka berubah, minat mereka berubah, atau keterampilan mereka menjadi usang;
- 6) Mempersiapkan karyawan untuk menerima dan bekerja lebih efektif dengan orang lain, terutama dengan kaum minoritas dan perempuan.

c. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pada dasarnya pendidikan dan latihan diadakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan operasi perusahaan dan dapat menunjang karier atau non karier dari pegawai yang bersangkutan.

- 1) Pendidikan dan latihan disebut bersifat karier jika bertujuan mempersiapkan pegawai yang bersangkutan untuk tugas-tugas yang akan datang. Pendidikan dan latihan tersebut harus disesuaikan dengan pola pembangunan karier. Dalam hubungan dengan pengembangan perencanaan karier dan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan maupun individu karyawan, Pendidikan dan latihan merupakan prakondisi yang disyaratkan. Untuk itu perlu dipersiapkan dan direncanakan program pendidikan dan latihan terpadu.
- 2) Pendidikan dan latihan disebut bersifat non karier jika bertujuan meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sekarang.

Pada umumnya, ada lima metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi analisis kebutuhan pendidikan dan latihan (Bryan dan Rue, 1997) dikutip dalam Yun Iswanto (2010:5.8) yaitu: wawancara, survei/kuesioner, observasi, kelompok inti, dan pengujian dokumentasi.

1) Wawancara

Wawancara dengan para karyawan dapat dilakukan oleh ahli dari departemen sumber daya manusia ataupun dari luar

perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan dasar yang biasanya diajukan adalah sebagai berikut.

- a) Masalah apa yang dimiliki karyawan dalam pekerjaannya?
- b) Tambahan keahlian dan pengetahuan apa yang diperlukan karyawan untuk menjalankan pekerjaan agar lebih baik?
- c) Pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan?

2) Survei dan/atau kuesioner

Survei dan/atau kuesioner juga seringkali digunakan dalam analisis kebutuhan. Pada umumnya disini mencakup pengembangan suatu daftar keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara efektif dan meminta karyawan untuk memeriksa keahlian-keahlian mana yang mereka percayai memerlukan pelatihan. Survei sikap karyawan juga dapat digunakan untuk melengkapi kebutuhan pelatihan yang belum tercakup. Kebanyakan organisasi menggunakan ahli dari luar untuk melaksanakan dan menganalisis survei sikap karyawan.

3) Observasi

Observasi digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Observasi ini harus dilaksanakan oleh individu yang telah terlatih dalam observasi perilaku karyawan dan menterjemahkan perilaku yang terobservasi tersebut kedalam kebutuhan pelatihan yang spesifik. Untuk itu, ahli dari departemen sumber daya manusia yang telah dilatih dalam melaksanakan analisis jabatan

yang mahir, khususnya pada observasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4) Kelompok inti

Kelompok inti berisi karyawan dari berbagai departemen dan berbagai tingkatan dalam organisasi. Ahli dari departemen sumber daya manusia atau dari luar perusahaan dapat melaksanakan pertemuan kelompok ini. Topik-topik pertemuan kelompok inti harus diarahkan kepada isu-isu seperti:

- a) Keahlian/pengetahuan apa yang akan dibutuhkan karyawan agar tetap dapat kompetitif di masa mendatang?
- b) Masalah-masalah organisasi apa yang dapat dipecahkan melalui pelatihan?

5) Pengujian dokumen

Pengujian dokumen mencakup pengujian catatan-catatan organisasional yang berkaitan dengan absensi, perputaran karyawan, dan tingkat kecelakaan. Kesemuanya ini dimaksudkan untuk menentukan apakah masalah-masalah yang dapat dipecahkan melalui pelatihan.

Menurut Noe dkk (2006) dikutip dalam Mutiara Sibarani Penggabean (2015:5.7) pada umumnya proses atau aktivitas-aktivitas pelatihan yang dapat memberikan kontribusi terhadap strategi bisnis terdiri dari enam tahapan atau langkah kegiatan.

Berikut komponen dari masing-masing langkah pelatihan berikut ini.

- 1) Penilaian kebutuhan
 - a) Analisis organisasi;
 - b) Analisis kinerja karyawan;
 - c) Analisis tugas.
- 2) Menjamin kesediaan karyawan untuk mengikuti pelatihan
 - a) Sikap dan motivasi;
 - b) Keterampilan dasar.
- 3) Menciptakan suatu lingkungan pembelajaran
 - a) Mengidentifikasi sasaran pembelajaran;
 - b) Bahan ajar yang bermanfaat;
 - c) Praktik;
 - d) Umpan balik;
 - e) Observasi dari lainnya;
 - f) Administrasi dan koordinasi program.
- 4) Menyakinkan transfer pelatihan
 - a) Strategi manajemen mandiri;
 - b) Dukungan manajer dan rekan kerja.
- 5) Memilih metode latihan
 - a) Metode presentasi;
 - b) Metode *hands on*;
 - c) Metode kelompok.
- 6) Penilaian program pelatihan
 - a) Mengidentifikasi hasil pelatihan dan pengevaluasi rancangan;

b) Analisis biaya dan manfaat *cost-benefit analysis*.

d. Prinsip dasar Pendidikan dan Pelatihan

Agar pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dengan baik, maka sebaiknya dalam suatu organisasi menentukan kebutuhan dan pedoman pendidikan dan pelatihan. Tiga level kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan dalam organisasi perusahaan dan pedoman dalam melatih karyawan tersebut, yaitu (Drs. John Soeprihanto, M.I.M, 2011:86-87):

1) Kebutuhan pada level organisasi (*organizational needs*)

Pada level ini, pengungkapan kebutuhan latihan (*identification of training needs*) akan menyeroti tempat atau organisasi yang sangat membutuhkan latihan dengan analisis organisasi (*organization analysis*) sehingga dalam analisis organisasi harus menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok, dimanakah latihan sangat diperlukan? Atau dibagian/seksi/kelompok jabatan manakah latihan diperlukan pengungkapan pada level ini dititik beratkan pada daerah.

2) Kebutuhan pada level jabatan (*occupational needs*)

Untuk mengungkapkan kebutuhan latihan pada level ini digunakan analisis jabatan atau analisis pekerjaan. Dalam analisis jabatan atau analisis pekerjaan ini harus dijawab kecakapan, pengetahuan, atau sikap apa yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan berbagai pekerjaan atau tugas dalam jabatan atau *job specification*.

3) Kebutuhan pada level perorangan/individu (*individual needs*)

Untuk pengungkapan kebutuhan latihan pada level ini dipergunakan analisis yang disebut “*assessment*” atau menspesifikasikan secara perorangan/individu. Jadi setelah kebutuhan level organisasi dan kebutuhan pada level jabatan sudah diperoleh, maka ditentukan siapakah yang akan memerlukan latihan dan dalam hal apa saja. Pada level ini kita melihat segi manusianya yang mempunyai kelemahan *skill* atau *knowledge* atau *attitude*. Misalnya si A dari departemen *weaving* membutuhkan latihan meratakan proses *weaving*.

Prinsip-prinsip sebagai pedoman dalam melatih karyawan, yaitu

(Drs. John Soeprihanto, M.LM, 2011:88):

- 1) Adanya dorongan/motivasi yang jelas bagi *trainee*. Misalnya persiapan transfer atau promosi.
- 2) Adanya laporan kemajuan (*progress report*).
- 3) Adanya penguatan (*reinforcement*).
- 4) Adanya partisipasi aktif dari para *trainee* (*active participation*).
- 5) Latihan diberikan sebagian demi sebagian (*principles of learning*).
- 6) Latihan harus mengingatkan adanya perbedaan individual (*individual-differences*).
- 7) *Trainer* yang selektif (mau dan mampu) dan *trainee* yang selektif.
- 8) Diusahakan metode pelatihan (*training methods*) yang sesuai.

3. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menggali pengertian mengenai kompetensi tidak dapat dilepaskan dari riset yang dilakukan oleh Boyatzis. Istilah *competency* dan *competencies* dijelaskan oleh Boyatzis (1982) sebagai:

“An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspects of one's self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance”.

Definisi ini sebetulnya diikuti Boyatzis dengan persetujuan Klemp, sebagai ahli yang lebih dahulu mengerjakan riset kompetensi (Wood dan Payne, 1997:24). Boyatzis menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata dari manusia. Keunggulan Boyatzis dari pendahulunya adalah keinginannya yang besar untuk membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci.

Definisi tersebut diulang oleh Spencer dan Spencer (1993:9) dalam usaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi. Spencer dan Spencer mengutip demikian:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.” (Spencer & Spencer, 1993:9).

Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa

kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi pekerja sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi generik pekerja dari Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002:62) dijabarkan dalam tiga variabel kompetensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Masing-masing variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam dimensi-dimensi perilaku kerja yang lebih terukur sebagai berikut:

1) Kompetensi Intelektual

Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya. Kompetensi intelektual pekerja terinternalisasi dalam bentuk delapan dimensi kompetensi generik yang menggambarkan sikap, perilaku, atau kemampuan pekerja sebagai berikut: (Nahapiet dan Goshal, 1998)

- a) Kemampuan berprestasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk berusaha mencapai performansi (prestasi kerja) terbaik, dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus menerus;
- b) Manajemen kerja: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kejelasan kerja, dengan menetapkan rencana tindakan yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data informasi yang akurat;
- c) Kemampuan inisiatif: Perilaku pekerja untuk bertindak melebihi yang dituntut pekerjaan atau sifat pengetahuan atas hal-hal yang baru, dengan mengevaluasi, menseleksi dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan performansi kerja;
- d) Penguasaan informasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungannya (konteks permasalahan);
- e) Bersifat analisis: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis;

- f) Berpikir konseptual: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai suatu kesatuan mencakup kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis;
 - g) Keahlian praktikal: Sikap dan perilaku pekerja untuk menguasai pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan dan kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri;
 - h) Kemampuan berkomunikasi: Perilaku/kemampuan pekerja untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan secara lisan atau tulisan, untuk kemudian mendiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- 2) Kompetensi Emosional
- Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis, karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional. Kapasitas emosional pekerja terinternalisasi dalam bentuk enam disiplin sikap dan perilaku sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):
- a) Sikap pengertian: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memahami, mendengarkan dan menanggapi bahwa hal-hal yang

tidak dikatakan orang lain, dapat berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan maupun kelebihan dan keterbatasan orang lain;

- b) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan: Sikap dan perilaku pekerja untuk peduli dan mampu memberi bantuan dan pelayanan baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal;
- c) Pengendalian diri: Perilaku/kemampuan pekerja untuk mengendalikan prestasi dan emosi diri pada saat menghadapi tekanan, sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun;
- d) Percaya diri: Sikap dan keyakinan pekerja dalam menyelesaikan suatu tugas dengan tidak ragu-ragu untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan untuk mempertahankan sikap dan perilaku positif;
- e) Kemampuan beradaptasi: Sikap dan perilaku/kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat manfaat atau peluang dari sikap dan perubahan situasi;
- f) Komitmen pada organisasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk melakukan penyesuaian visi pribadi dengan visi organisasi, kemudian meningkatkan diri pada pekerjaan dengan kebutuhan, prioritas maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

3) Kompetensi Sosial

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama, cerdas yang hangat dan akrab dengan orang lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial. Kompetensi sosial pekerja terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (sikap dan perilaku) sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):

- a) Pengaruh dan dampak: Kemampuan pekerja untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain secara efektif dan terbuka mau berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide, baik secara perorangan atau dalam kelompok agar pekerja lain mau mendukung gagasan/ide yang disampaikannya;
- b) Kesadaran berorganisasi: kemampuan pekerja untuk memahami keterkaitan atau hubungan pengaruh antara posisi dirinya dengan kekuasaan formal secara komprehensif, baik di dalam organisasi sendiri maupun dengan pihak-pihak eksternal organisasi;
- c) Membangun hubungan kerja: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu membangun dan memelihara jaringan kerja sama (hubungan pribadi yang timbal balik) agar tetap hangat dan akrab;
- d) Mengembangkan orang lain: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain, dengan

memberikan umpan balik yang membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, monitoring atau memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya;

- (1) Mengarahkan bawahan: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memerintah, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal yang tepat, agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- (2) Kerjasama tim: Sikap dan perilaku pekerja untuk mau dan mampu bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif, menjadi bagian yang berarti dari suatu tim, untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak;
- (3) Kepemimpinan kelompok: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi tauladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.” Uraian di atas memberi makna yang lebih dalam mengenai apa yang dimaksud dengan kompetensi. Masih menurut Spencer & Spencer (1992:11), sebenarnya jenis atau tingkatan kompetensi memiliki implikasi praktis bagi perencanaan sumber daya manusia.

b. Karakteristik Kompetensi

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer menyebutkan

ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge*, dan (5) *skill*. Pengertian masing-masing karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993 : 9-11), sebagai berikut:

- 1) *Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives "drive, direct, and select" behavior toward certain actions or goals and away from others.*

Sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. Motives mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik.

- 2) *Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information.*

Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

- 3) *Self concept. A person's attitudes, values, or self-image.*

Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun.

4) *Knowledge. Information a person has in specific content areas.*

Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. Knowledge menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikan kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja.

5) *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task.*

Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah keterampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi; kemampuan seorang programmer computer untuk mengorganisir 50.000 baris kode dalam barisan logika.”

Menurut Spencer & Spencer, motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau

membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh. Sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain.

Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.

Teamwork and cooperation berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif. Konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*).

Self control adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*). *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

Keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan merincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.

Conceptual thinking adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Lyle dan Signe Spencer mengelompokkan kompetensi menurut pekerjaan ataupun profesi. Setidaknya ada 5 kelompok (*cluster*) kompetensi. Berikut ini adalah masing-masing kelompok tersebut.

- 1) *Helping and Human Service* (Kemampuan melayani)

Cluster ini melibatkan kegiatan yang harus memahami kebutuhan orang lain, yang terdiri dari pemahaman interpersonal (*interpersonal understanding/IU*) dan orientasi layanan pelanggan (*customer service orientation/CSO*).

- a) *Interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk mendengarkan secara akurat dan memahami yang apa yang tidak terucapkan dari orang lain. Atau mengekspresikan pikiran, perasaan, dan perhatian terhadap orang lain. Orang lain di sini bisa individu ataupun kumpulan individu yang memiliki perasaan dan perhatian yang hampir sama;
- b) *Interpersonal understanding* sering juga disebut dengan empati, mendengarkan, kepekaan terhadap orang lain, perhatian terhadap perasaan orang lain, dan pemahaman diagnostik;
- c) *Customer service orientation* mencerminkan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Fokus kompetensi ini adalah pada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien. Pelanggan di sini bisa berarti pelanggan sebenarnya atau pihak lain dalam organisasi. *Customer service orientation* sering disebut: berorientasi pada layanan dan bantuan, fokus pada kebutuhan klien, bermitra dengan klien, fokus pada pengguna akhir, perhatian terhadap kepuasan pasien.

2) *The Impact and Influence* (Kemampuan memimpin)

Cluster ini terdiri dari *Impact and Influence* (IMP), *organizational awareness* (OA), dan *relationship building* (RB).

- a) *Impact and Influence* mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh;
- b) *Organizational awareness* yaitu kemampuan individual untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi atau di organisasi lain terkait (pelanggan, pemasok, dan sebagainya). Juga dalam level yang lebih tinggi, posisi perusahaan dalam dunia yang lebih luas;
- c) *Relationship building* adalah pekerjaan untuk membangun atau memelihara pertemanan, hubungan yang hangat atau jaringan kontak dengan orang, yang suatu kali, akan bermanfaat untuk mencapai tujuan terkait pada pekerjaan.

3) ***Managerial*** (Kemampuan mengelola)

Cluster ini mencakup kompetensi *developing others* (DEV), *directiveness: assertiveness and use of positional power* (DIR), *teamwork and cooperation* (TW), *team leadership* (TL).

- a) *Developing others* adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training

secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan;

b) *Directiveness: assertiveness and use of positional power* mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan;

c) *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif;

d) *Team leadership* adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. *Team leadership* lajimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.

4) *Cognitive (Kemampuan berpikir)*

Cluster ini meliputi kompetensi *analytical thinking* (AT), *conceptual thinking* (CT), *technical/professional/managerial expertise* (EXP).

a) *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks;

b) *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif;

c) *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

5) *Personal Effectiveness* (Kemampuan bersikap dewasa)

Kompetensi ini mencerminkan sejumlah aspek kematangan individual terkait dengan orang lain dan pekerjaan. Kompetensi ini mengontrol efektivitas kompetensi lainnya terkait dengan lingkungan, terdiri dari *self-control* (SCT), *self-confidence* (SCF), *flexibility* (FLX), dan *organizational commitment* (OC).

a) *Self-control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self-control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self-control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas;

- b) *Self-confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self-confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior;
- c) *Flexiblity* merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai ragam situasi, individual, atau kelompok. Kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan berlawanan terhadap sebuah isu. Untuk mengadaptasi sebuah pendekatan sejalan dengan perubahan situasi. *Flexiblity* memungkinkan superior performer untuk beradaptasi dengan keahlian lain dan kompetensi yang dibutuhkan situasi;
- d) *Organizational commitment* adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi. Untuk bertindak mempromosikan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi. *Organizational commitment* sering muncul pada posisi staf.
- c. Indikator Kompetensi
- Menurut Spencer & Spencer (1992:9-11) dimensi dan indikator kompetensi antara lain:
- 1) Motif (*motives*) meliputi:
 - a) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*);

- b) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.
- 2) Sifat (*Traits*), meliputi:
- a) Inisiatif (*Initiative*);
 - b) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*);
 - c) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain.
- 3) Konsep diri (*Self concept*), meliputi:
- a) Percaya diri (*Self confidence*);
 - b) Kontrol diri (*Self control*).
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi:
- a) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*);
 - b) Keahlian teknis (*Technical expertise*).
Technical/professional/managerial expertise termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.
- 5) Keterampilan (*Skill*), meliputi:
- a) Berpikir analisis (*Analytical thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan

seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks;

b) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*).

4. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

a. Pengertian Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Dalam mengartikan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur terlebih dahulu kita harus mengetahui arti pengembangan. Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2017:69) pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan. Sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Selanjutnya Mangkunegara (2001:43) mengemukakan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada pengembangan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral

dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

b. Tujuan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Tujuan pengembangan menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2017:70-72) pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1) Produktivitas kerja

Dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* aparatur yang semakin baik;

2) Efisiensi

Untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan;

3) Kerusakan

Karena aparatur sudah ahli mesin-mesin sehingga hal ini akan mengurangi kerusakan-kerusakan;

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan berkurang yang dikeluarkan oleh organisasi;

5) Pelayanan

Untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari aparatur kepada masyarakat, merupakan daya tarik yang sangat penting;

6) Moral

Dengan pengembangan, moral aparatur akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;

7) Karier

Keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang;

8) Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya;

9) Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang akan semakin baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis;

10) Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif) aparatur akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar;

11) Konsumen

Pengembangan aparatur akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras,

produktif, reaktif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.

c. Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian (Undang-undang No. 43 Tahun 1999, Pasal 1). Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan (Undang-undang No. 43 Tahun 1999, Pasal 3).

Untuk mengantisipasi dampak negatif dari berbagai pelayanan publik yang disebabkan oleh sumber daya aparatur maka diperlukan upaya dan strategi yang tepat sebagai berikut.

1) Meng-update analisis pekerjaan yang ada

Jabatan dan pekerjaan yang melekat didalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkupnya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang sekaligus mampu memenuhi tuntutan profesional sebagai administrasi publik. Cakupan *job analysis* ini adalah *job description* (uraian jabatan) dan *job specification* (kualifikasi jabatan)

2) Peningkatan *quality of work life* (kualitas kehidupan kerja)

Quality of work life (kualitas kehidupan kerja) merupakan upaya yang menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan produktivitas, budaya kerja dan prestasi kerja. Strategi ini secara khusus dapat menjadi strategi utama jika kendala-kendala yang dihadapi seperti kondisi kerja yang rendah, komunikasi yang kurang efektif serta diikuti dengan prestasi kerja yang rendah pula.

3) Reformasi strategi pendidikan dan pelatihan

Ada empat jenis pendidikan dan pelatihan yaitu pendidikan formal, pendidikan non formal, pendidikan struktural/penjenjangan dan pendidikan teknis/fungsional. Pendidikan formal dapat dilakukan dengan pemberian tugas belajar dan izin belajar atau dengan mendorong para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal secara mandiri. Pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional dapat dilakukan sesuai dengan materi yang disusun instansi terkait.

4) Reorientasi manajemen karier

Reorientasi manajemen karier dapat dimaknai sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai terutama dalam level pimpinan. Manajemen karier bisa meliputi mutasi horizontal, vertikal maupun diagonal. Mutasi diagonal dapat dilakukan dalam kerangka tujuan yang sama. Manajemen karier yang transparan akan mampu memompa semangat berprestasi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Manajemen karier akan menciptakan tantangan baru secara berkesinambungan kepada pegawai serta

mengurangi kemungkinan terjadinya kejenuhan dalam bekerja karena terlalu lama berada dalam suatu posisi yang sama.

5) Reorientasi penilaian prestasi kerja

Hal ini biasanya dilakukan hanya dengan memanfaatkan DP3 yang lebih banyak bernuansa formalitas daripada melakukan apa yang menjadi aktivitas penilaian prestasi kerja yang lebih mengacu kepada pemberian umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya sehingga ia menyadari hasil yang telah dilakukannya serta kekurangan yang masih terjadi (Soeprapto, 2000:50-54).

d. Indikator Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Metode pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas aparatur dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator-indikator yang diukur dari model pengembangan kompetensi yang diterapkan menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2017:83-85) antara lain:

1) Prestasi kerja aparatur

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja aparatur setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik tetapi jika prestasi kerjanya tetap berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

2) Kedisiplinan aparatur

Jika kedisiplinan aparatur setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3) Absensi aparatur

Kalau absensi aparatur mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi aparatur tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4) Tingkat kerusakan alat dan atau mesin-mesin

Kalau tingkat kerusakan alat dan mesin-mesin setelah aparatur mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

5) Tingkat kecelakaan

Tingkat kecelakaan aparatur harus berkurang setelah mereka mengikuti proram pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik jadi perlu disempurnakan.

6) Tingkat pemborosan biaya, tenaga dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

7) Tingkat kerjasama aparatur

Tingkat kerjasama aparatur harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan.

8) Tingkat upah insentif aparatur

Jika upah insentif aparatur meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

9) Prakarsa aparatur

Prakarsa aparatur harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini aparatur diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitas.

10) Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang serta kepuasan kerja aparatur meningkat. Kalau hal-hal di atas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik, demikian sebaliknya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Widia Eka Wardani. 2015. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Di Dinas Perhubungan Propinsi Kalimantan Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat di Dinas Perhubungan Propinsi Kalimantan Timur. Fokus untuk menjawab

tujuan yaitu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari pelaksanaan pendidikan formal dan diklat yang terdiri dari diklat administrasi, diklat teknis dan diklat kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan termasuk diskriptif kualitatif dengan lokasi penelitian pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur. Fokus penelitian yang ditetapkan meliputi pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan baik yang dilakukan melalui pelatihan administrasi umum, pelatihan bidang teknis maupun pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Sumber data diambil dari data primer berasal dari wawancara dengan informan terpilih dan juga dari pengamatan langsung di lokasi penelitian. Sedangkan data sekunder berasal dari informasi atau data yang dimiliki oleh instansi. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman melalui tahapan-tahapan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Dinas Perhubungan Kalimantan Timur yang dijelaskan melalui sub fokus pelaksanaan pendidikan formal dan diklat pegawai (administrasi, teknis dan kepemimpinan) yang telah dilakukan belum mencapai hasil yang optimal untuk mampu menghasilkan aparatur yang mempunyai pendidikan sarjana dan magister. Kurang optimalnya pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan disebabkan oleh kurangnya alokasi dana yang dianggarkan untuk melakukan diklat bagi aparatur serta masih adanya aparatur yang kurang berminat untuk mengikuti diklat dan meningkatkan pendidikan formal mereka.

2. Ambeng. 2009. Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat Pada Kantor Camat Hasil Pemekaran (Studi Pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat). Tujuan penelitian ini ingin mendeskripsikan kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi komitmen pemimpin, motivasi pegawai dan dukungan masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, sedangkan subjek penelitian adalah pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Lumar dan beberapa wakil dari instansi terkait serta anggota masyarakat. Hasil penelitian menjelaskan tentang kinerja pegawai yang meliputi responsivitas, efektivitas dan kualitas pelayanan secara umum dapat dikatakan cukup baik yaitu telah memenuhi standar minimal pelayanan, namun masih terdapat kelemahan terutama tentang etos kerja yang kurang kuat dan fasilitas kantor yang masih minim sehingga berimplikasi pada pelayanan yang kurang optimal. Dilihat dari faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terutama komitmen pemimpin (Camat) sudah cukup baik, yaitu camat selalu melakukan koordinasi dengan bawahan. Jika dilihat dari faktor motivasi pegawai sudah cukup baik terutama jika pegawai mempunyai motivasi untuk meningkatkan jenjang karier. Selanjutnya faktor masyarakat tentang kesadaran tertib administrasi dan partisipasi program pemerintah yang kurang bisa mengakibatkan kerja pegawai menjadi terhambat.
3. Basrani. 2003. Pengembangan Kemampuan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota

Samarinda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda untuk meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur belum sepenuhnya mampu memberikan kontribusi terhadap pelayanan kepegawaian daerah. Hal tersebut disebabkan belum semua pegawai mendapat kesempatan untuk mengikuti berbagai bentuk pengembangan dapat diaplikasikan mengingat sebagian besar pegawai tersebut masih dalam proses pembelajaran. Pegawai yang pernah mendapat pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan ternyata mempunyai kontribusi yang berarti untuk menunjang pelayanan kepegawaian daerah. Karena terdapat perbedaan dalam hal pekerjaan. Ternyata sebagian besar pegawai yang pernah mengikuti pelatihan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih efektif dan efisien bila dibandingkan dengan yang belum pernah mengikuti pelatihan. Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda untuk meningkatkan kemampuan pegawai ternyata telah mendapat sambutan positif oleh sebagian besar pegawai walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa diantara pegawai tersebut masih terdapat yang kurang berminat terhadap kesempatan-kesempatan yang ditawarkan dan itupun jumlahnya relatif kecil. Kesungguhan Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda untuk mengembangkan kemampuan pegawai tercermin pada langkah-langkah kebijakan yang dilakukan mulai dari persiapan dana, proses dalam mutu hingga identifikasi bentuk pengembangan yang dianggap relevan dengan kebutuhan organisasi sehingga nantinya dari hasil pelatihan dapat mengaplikasikan secara tepat guna dan berhasil

guna. Pengembangan kemampuan aparatur dalam bentuk pendidikan formal ternyata mempunyai sumbangan yang berarti. Kontribusinya bukan saja kepada kepentingan organisasi, tetapi sebagai individu merasa bangga telah mendapatkan ilmu pengetahuan yang bersifat teoritis maupun empirik. Dengan keterbatasan sumber daya aparatur ternyata Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda mampu mengoptimalkan aparturnya sesuai tugas dan fungsinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perbedaan yang peneliti akan lakukan untuk diteliti dibandingkan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian, yang mana belum ada penelitian terdahulu yang dilakukan di Kabupaten Nunukan dalam hal kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk sehingga pada akhirnya dapat mendeskripsikan dan menganalisis kompetensi dan faktor-faktor yang menghambat kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

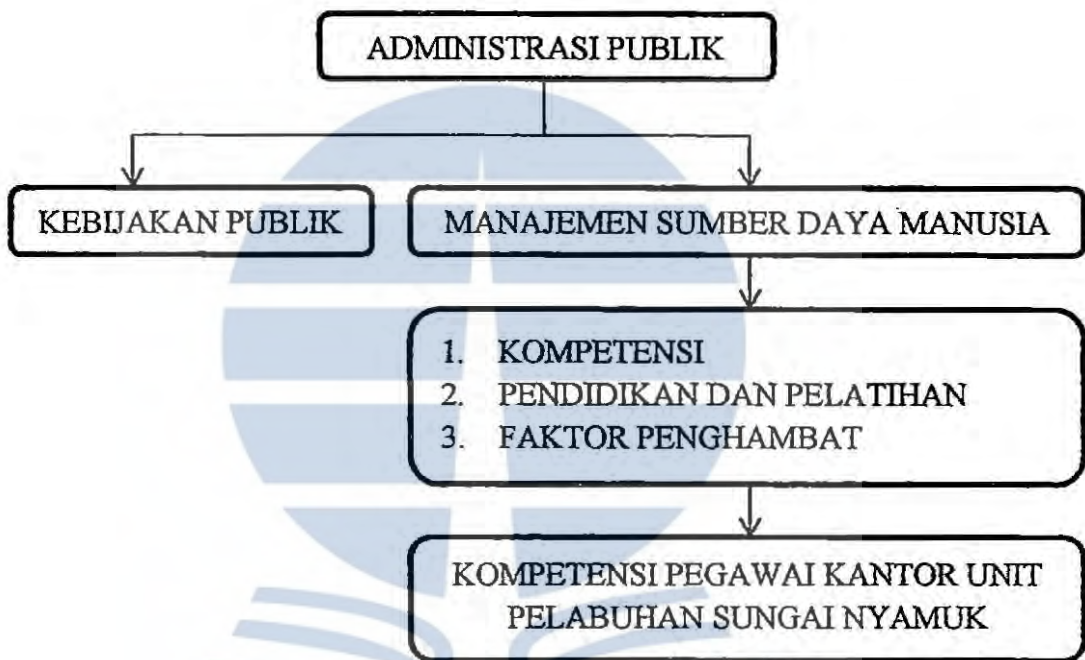
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah hasil pemikiran peneliti berdasarkan teori/konsep yang ada tentang variabel yang diteliti dan dirumuskan dari masalah penelitian. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen.

Sapto Haryoko dalam Sugiyono (2015:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya

membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Untuk mempermudah pemahaman terhadap alur pikir dari penelitian ini, maka penulis meng gambarkannya sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

D. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep dimaksudkan untuk memerlukan adanya batasan terhadap penelitian guna untuk menggambarkan fenomena yang diteliti secara tepat yang merupakan penjelasan dari peristiwa atau kejadian yang diamati baik yang telah diungkapkan maupun yang belum diungkapkan guna menciptakan ide-ide abstrak yang umum sebagai landasan operasional. Yang merupakan

pembatasan terhadap penelitian yang akan dilakukan yaitu “Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk” adalah sesuatu yang berhubungan dengan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir, maka operasionalisasi konsep pada penelitian ini adalah:

1. Kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, antara lain adalah sebagai berikut:
 - a. Pendidikan formal;
 - b. Pelatihan penjenjangan;
 - c. Pelatihan teknis; dan
 - d. Pelatihan administrasi.
2. Faktor yang menghambat kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk antara lain adalah sebagai berikut:
 - a. Anggaran;
 - b. Kesempatan yang diberikan pimpinan;
 - c. Persyaratan mengikuti pengembangan kompetensi; dan
 - d. Motivasi pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu metode dengan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subyek atau obyek penelitian seseorang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2015:9).

Kemudian penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dan dilakukan terhadap varian mandiri yaitu **tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan varian lainnya** (Sugiyono, 2015:13).

Penelitian deskriptif kualitatif didasarkan pada pemikiran bahwa penelitian ini bersifat mendeskripsikan fenomena apa adanya secara urut dan sistematis. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat ini yaitu, menggambarkan bagaimanakah Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sumber informasi dalam penelitian ini dapat berupa benda, hal atau orang yang dapat diamati dan memberikan data maupun informasi yang sesuai dengan fokus penelitian yang ditetapkan. Dalam penelitian ini, pemilihan narasumber dilakukan melalui teknik *purposive sample*. Menurut Sugiyono (2015:216-217) teknik *purposive sample* adalah menentukan subjek atau objek sebagai unit analisis yang berdasarkan kebutuhannya dan menganggap bahwa unit analisis tersebut representatif.

Adapun sumber informasi yang diambil dalam penelitian ini meliputi:

1. Informan: Pemilihan informan dilakukan secara sengaja (*purposive sample*), yakni peneliti memilih informan. Dalam hal ini adalah pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dan pemilihan ini langsung kepada informasi kunci (*key informan*) sesuai dengan kebutuhan dan kemantapan peneliti dalam pengumpulan data. Setelah dalam proses pengumpulan data tidak lagi ditemukan informan (mencapai titik jenuh) maka peneliti tidak mencari informan baru dan proses pengumpulan informan dianggap selesai (cukup). Dalam hal ini jumlah informan bisa sedikit tetapi bisa juga banyak tergantung dari: 1) tepat tidaknya pemilihan informan; 2) kompleksitas dan keragaman fenomenasional yang diteliti. Sebagai *key informan* dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Sedangkan informan dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

2. Tempat dalam hal ini meliputi lokasi penelitian, fasilitas yang tersedia, keadaan alam dan keadaan sosial budaya. Tempat penelitian adalah di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.
3. Dokumentasi: sumber informasi yang diperoleh melalui bahan-bahan tertulis berupa Peraturan-peraturan, laporan tahunan dan bahan-bahan laporan serta arsip-arsip lain yang relevan dengan masalah yang diteliti.

C. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi, instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri.

Jenis data yang digunakan sebagai dasar untuk menunjang penelitian (Sugiyono, 2015:62), yaitu:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau subyek penelitian melalui tanya jawab atau wawancara secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara sesuai dengan fokus penelitian yang penulis teliti. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah:
 - a. Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk; dan
 - b. Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.
2. Data Sekunder adalah data yang lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi diluar peneliti sendiri walaupun yang dikumpulkan

itu sesungguhnya adalah data asli. Penulis memperoleh data sekunder melalui sumber informan, yaitu:

- a. Dokumen-dokumen, arsip-arsip dan laporan-laporan; dan
- b. Buku-buku referensi yang terdapat di perpustakaan sesuai dengan fokus penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data berfokus dari fakta empiris dalam rangka membangun teori. Berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pula pada teknik pengumpulan data yang dipergunakan, artinya apakah teknik yang dipakai tepat atau tidak didalam mengungkapkan atau mendapatkan data seperti yang diharapkan.

Menurut Moleong (2007:168), ada tiga proses kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka pengumpulan data, yaitu:

1. Proses memasuki lokasi penelitian (*Getting in*)

Dalam tahap ini peneliti memasuki lokasi dengan membawa izin penelitian dan menemui pimpinan tempat dilakukan penelitian. Selanjutnya peneliti mengungkapkan maksud dan tujuan sekaligus meminta izin untuk melakukan penelitian. Peneliti juga melakukan interaksi terhadap pegawai untuk membina hubungan baik sehingga dapat mengurangi jarak social antara peneliti dan sumber data.

2. Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting along*)

Pada tahap ini, peneliti mencari informasi yang dibutuhkan, mengadakan pengamatan dan menangkap makna dari fenomena yang ditelusuri. Kemudian

informasi yang didapatkan oleh peneliti, diolah dan ditafsirkan setelah itu dianalisis. Dengan demikian, informasi yang selengkap-lengkapnyapun dapat diperoleh sesuai dengan fokus penelitian.

3. Mengumpulkan data (*Logging the data*)

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan maka penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut.

- a. Observasi (pengamatan), yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap berbagai kegiatan yang ada di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Hal ini bertujuan untuk melengkapi data primer dan data sekunder yang telah dikumpulkan sebelumnya.
- b. Wawancara, yaitu peneliti mengadakan komunikasi langsung atau tanya jawab pada responden untuk mendapatkan keterangan-keterangan.
- c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder berupa surat-surat keputusan, arsip, dokumentasi serta foto-foto keadaan lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti pada saat dilapangan.

E. Metode Analisis Data

Dalam metode ilmiah, analisa data merupakan bagian yang sangat penting karena data hanya dapat dibaca dan diinterpretasikan melalui analisa. Tujuan analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data yang digunakan disini adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif menurut Sugiyono (2015:244) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil

wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dengan demikian, analisis data itu dilakukan dalam suatu proses. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33) di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu : *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing/Verifications*.

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan,

konfigurasi-koritigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana.

Adapun penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan data yang ada secara sederhana, utuh dan integratif yang digunakan sebagai pijakan untuk menentukan langkah berikutnya, apakah peneliti masih perlu melakukan penusuran kembali atau tidak agar penyajian data tidak menyimpang dari arah penelitian.

Pada akhirnya penarikan kesimpulan secara tentatif yang diverifikasi melalui serangkaian kegiatan peninjauan catatan tertulis di lapangan, tetapi juga dilakukan terhadap peran informan untuk menguji kebenaran data, kecocokan data, dan kekokohan makna yang lahir dari data hasil penelitian di lapangan. Lebih lanjut penarikan kesimpulan dilakukan terutama setelah data dikumpulkan mengalami kejenuhan, karena informasi telah habis atau karena data telah menunjukkan tema yang sama secara berulang. Penarikan kesimpulan secara tentatif itu sendiri dimaksudkan agar peneliti bertindak netral dan objektif atas data hasil penelitian di lapangan. Perlu dikemukakan bahwa analisis data selalu dilakukan secara bertahap, juga dilakukan secara interaktif, artinya sejak dari penyusunan usulan penelitian sampai dengan penyusunan laporan penelitian tesis, kegiatan analisis data dilakukan secara berturut dan saling berhubungan sehingga

diperoleh data yang makin memperkaya informasi guna memantapkan penarikan kesimpulan.

Konsep analisis data yang dijelaskan diatas, berisi tentang langkah analisis data yang diambil pada saat penelitian di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, kemudian dikembangkan dalam informasi yang tersusun. Diharapkan hasil penelitian ini, dapat memberikan deskripsi yang jelas tentang Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk

Pelabuhan Sungai Nyamuk yang terletak Pulau Sebatik Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Utara, pada koordinat $117^{\circ} 54' 50''$ BT - $04^{\circ} 09' 37''$ LU, merupakan salah satu pelabuhan yang berada di garis batas Negara yaitu berbatasan langsung dengan Negara Bagian Sabah Malaysia.

Berada di perairan atau selat yang memisahkan antara Negara Bagian Sabah Malaysia dengan Pulau Sebatik Indonesia dan Laut Sulawesi. Pelabuhan Sungai nyamuk Hanya berjarak 4 mil dari garis batas laut dengan Negara Malaysia, dan 3 km dengan garis batas darat dengan bagian Pulau Sebatik Malaysia. Dengan DLKR perairan meliputi perairan pulau sebatik Indonesia dari Sungai Pancang sampai dengan pelabuhan penyeberangan mantikas di selatan Pulau Sebatik Indonesia, sesuai dengan PM. 130 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor UPP Sungai Nyamuk meliputi wilayah kerja Balansiku.

Keberadaan Pelabuhan Sungai Nyamuk dimulai pada tahun 1972. Akibat terjadinya konfrontasi dengan Malaysia, banyak perantau Indonesia yang berada di Negara Bagian Sabah khususnya Tawau kembali ke Indonesia namun tidak kembali ke tempat asalnya melainkan membuka lahan di Pulau Sebatik. Perantau yang didominasi oleh suku Bugis dari Sulawesi Selatan,

yang nantinya menjadi penduduk mayoritas di Pulau Sebatik, pada saat itu mulai bermukim dan melakukan aktifitas perdagangan. Mengingat alat transportasi utama yang digunakan pada saat itu adalah kapal, maka Sungai Nyamuk menjadi pusat kegiatan perekonomian.

Dengan meningkatnya kegiatan transportasi laut di Sungai Nyamuk, maka pada November 1988 telah dibuka Pos Kesyahbandaran di Sungai Nyamuk Kecamatan Nunukan Kabupaten Bulungan Kalimantan Timur. Hal ini sesuai Surat Perintah Nomor: KP. 12/1/20/Adpel Nunukan-88 Tanggal 1 November 1988, sebagai tindak lanjut dari surat Kepala Kantor Wilayah V Ditjenla Banjarmasin Nomor: PY. 68/4/W5-88 Tanggal 12 Oktober 1988.

Kegiatan lalu lintas dan angkutan laut di Pos Kesyahbandaran Pelabuhan Sungai Nyamuk pada saat itu sebagian besar adalah kapal yang berukuran isi kotor dibawah 20 GT, mayoritas adalah kapal nelayan. Mengingat statusnya saat itu masih Pos Kesyahbandaran, maka pendaftaran kapal yang beroperasi di Pelabuhan Sungai Nyamuk dilaksanakan oleh pemiliknya di Kantor Administrator Pelabuhan Tarakan atau Kantor Administrator Pelabuhan Nunukan.

Seiring meningkatnya kegiatan transportasi laut, maka pada tahun 1993 status Pos Kesyahbandaran Sungai Nyamuk ditingkatkan menjadi Kantor Pelabuhan Kelas V Sungai Nyamuk, sesuai Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: 35 Tahun 1993, dan ditunjuk sebagai Kepala Kantor Pelabuhan adalah Sdr. DJAMALUDDIN SILAWANE.

Mengingat pada saat itu belum adanya fasilitas kantor yang cukup memadai, yakni masih meminjam rumah penduduk, maka sesuai surat

Administrator Pelabuhan Nunukan Nomor: 01/PR.002/ADPEL/NNK/1993 Tanggal 6 Oktober 1993 tentang pembebasan tanah di Sungai Nyamuk di lokasi yang di tempati hingga sekarang.

Kemudian pada tahun 2002, sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KM. 63 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelabuhan, Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk Kelas V dengan Kepala Kantor tetap dipercayakan kepada Sdr. DJAMALUDDIN SILAWANE sampai dengan akhir masa tugasnya dan memasuki masa purna bhakti pada Juni 2006.

Setelah Sdr. DJAMALUDDIN SILAWANE memasuki masa purna bhakti, sempat terjadi kekosongan pimpinan pada Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk, maka pada Agustus 2006 ditunjuk Sdr. SITI SJAHRIAH, SH sebagai Pelaksana Tugas (PLT) Kepala Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk sampai dengan tanggal 31 Januari 2007. Keputusan menteri perhubungan Nomor: 18 Tahun 2007 Tanggal 31 Januari 2007 dilantik Sdr. DARUSSJALAM NUR, SH sebagai pejabat definitif Kepala Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk sampai memasuki masa purna bhakti sesuai Keputusan Menteri Perhubungan nomor: 00947/KEP/AV/13011/10. Sebelum akhir Mei 2010, telah dilantik Sdr. MOH. FAISAL sebagai Kepala Kantor Pelabuhan Sungai Nyamuk sampai dengan tanggal 25 Desember 2013. Setelah itu, diangkat dan dilantik pula oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Sdr. H. JUNIANSYAH, SE berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: SK. 494 Tahun 2013 sebagai Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk sampai dengan sekarang.

2. Tugas Pokok, Fungsi dan Wewenang Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam KM. 62 Tahun 2010 tanggal 05 Nopember 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelabuhan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM 44 Tahun 2011 dan diubah dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM 130 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Sungai Nyamuk mempunyai tugas pokok dan fungsi serta wewenang sebagai berikut;

a. Tugas Pokok

Sebagai tugas pokok pelaksanaan melakukan pelaksanaan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan, keselamatan dan keamanan pelayaran pada pelabuhan serta penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang belum diusahakan secara komersial.

b. Fungsi

- 1) Penyiapan bahan penyusunan Rencana Induk Pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLK_r) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLK_p) Pelabuhan;
- 2) Penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran dan sarana bantu navigasi pelayaran;
- 3) Penjamin kelancaran arus barang, penumpang dan hewan;
- 4) Penyedia dan/atau penyedia pelayanan jasa kepelabuhanan;

- 5) Pengaturan, pengendalian dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan;
- 6) Penyedia fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan;
- 7) Penjamin keamanan dan ketertiban dipelabuhan;
- 8) Pemelihara kelestarian lingkungan di pelabuhan;
- 9) Penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran; dan
- 10) Pengelolaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat.

c. Wewenang

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan instansi pemerintah terkait dan kegiatan pelayanan jasa pelabuhan guna menjamin kelancaran tugas operasional di pelabuhan;
- 2) Menyelesaikan masalah-masalah yang dapat mengganggu kelancaran kegiatan operasional pelabuhan dengan instansi pemerintah dan Unit kerja terkait lainnya.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Laut, sesuai Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KM 62 Tahun 2010 tanggal 05 Nopember 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelabuhan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM 44 Tahun 2011 tentang

perubahan atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: KM 62 Tahun 2010, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan diubah Nomor: 130 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dengan uraian tugas pokok sebagai berikut:

a. Petugas Tata Usaha

Mempunyai tugas melakukan urusan keuangan, kepegawaian dan umum, hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.

1) Administrasi Perkantoran

Kegiatan Tata Usaha Kantor Unit penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk berpedoman dan berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: KM 64 Tahun 2006 tanggal 27 Desember 2006 tentang Sistem Administrasi Perkantoran Departemen Perhubungan, Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut Nomor: UM. 48/9/6.03 tanggal 3 April 2003 tentang Pola Klasifikasi Kode Kearsipan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

2) Kepegawaian

Untuk lebih rinci terhadap jumlah aparatur di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk Berdasarkan Status Kepegawaian

No.	Pegawai	Jumlah (Orang)	Keterangan
1.	PNS	6	
2.	CPNS	-	
3.	Honorar	6	
	Jumlah	12	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

Tabel 4.2
Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk Berdasarkan Golongan

No.	Golongan	Jumlah (Orang)	Keterangan
1.	IV	-	
2.	III	4	
3.	II	2	
4.	I	-	
5.	Honorar	6	
	Jumlah	12	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

Tabel 4.3
Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)		Keterangan
		PNS	Honorar	
1.	Kepala Kantor	1	-	Bendahara Materiil dan Petugas Lala dan Pelayanan Jasa dirangkap oleh 1 orang pegawai.
2.	Petugas TU:			
	Bendahara Penerima	1	1	
	Bendahara Pengeluaran	1	1	
	Bendahara Materiil	1	-	
3.	Petugas Lala dan Pelayanan Jasa	1	1	
4.	Petugas Faspel dan Ketertiban	Dirangkap	1	
5.	Petugas Kesyahbandaran	1	2	
	Jumlah	6	6	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

Tabel 4.4
Jumlah SDM Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah		Keterangan
		PNS	Honorier	
1.	S2	-	-	
2.	S1	3	2	
3.	D3	-	-	
4.	SLTA	3	4	
5.	SLTP	-	-	
	Jumlah	6	6	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

3) Keuangan

Realisasi belanja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk pada Tahun Anggaran 2016 adalah sebesar Rp1.826.153.182 atau 72,34 persen dari anggaran senilai Rp2.524.402.000. Rincian anggaran dan realisasi belanja Tahun Anggaran 2016 tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Rincian Anggaran dan Realisasi Belanja TA. 2016

No.	Uraian	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	%
1.	Belanja Pegawai	662.102.000	634.585.182	95,84
2.	Belanja Barang	1.829.380.000	1.160.108.000	63,42
3.	Belanja Modal	32.920.000	31.460.000	95,57
	Jumlah	2.524.402.000	1.826.153.182	72,34

Sumber: Laporan Keuangan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

4) Barang Milik Negara

Pada setiap semester I dan semester II/akhir tahun anggaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk menyampaikan Laporan Barang Milik Negara kepada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dengan terlebih dahulu melakukan

Rekonsiliasi Internal antara Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Barang (UAKPB) dengan Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA) setiap bulan serta rekonsiliasi semester gabungan antara UAKPB dan UAKPA dengan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Tarakan.

5) Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Pada tahun 2016 Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk melaksanakan pemungutan atas uang Jasa Labuh, uang Jasa Navigasi dan Jasa Perkapalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2015 tanggal 26 Maret 2015 yang merupakan Penerimaan Negara Bukan Pajak yang disetor 100% ke Kas Negara dengan menggunakan SSBP dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.6
Rincian Penerimaan Negara Bukan Pajak TA. 2016

No.	Pegawai	Penerimaan (Rp.)	Keterangan
1.	Jasa Kepelabuhanan	32.799.300	
2.	Jasa Kenavigasian	55.450.500	
3.	Jasa Perkapalan	382.219.400	
	Jumlah	470.469.200	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

b. Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa

Mempunyai tugas melakukan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam Pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjamin kelancaran arus barang, penumpang dan hewan, penyedia dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan

kepelabuhanan dan angkutan di perairan.

Untuk mendukung terlaksananya tugas pokok dan fungsi, seksi Lala dan angkutan laut dan pelayanan jasa mempunyai tugas secara garis besar antara lain:

- 1) Pengawasan pola trayek berjadwal tetap dan teratur (Liner) dan pola trayek tidak berjadwal serta tidak teratur (Tremper);
- 2) Pengawasan keagenan perwakilan kapal asing dan dispensasi syarat bendera;
- 3) Pengawasan kegiatan penunjang angkutan;
- 4) Pembinaan tenaga kerja bongkar di pelabuhan;
- 5) Pemantauan pelaksanaan tarif sesuai PP. 11 Tahun 2015;
- 6) Pengawasan kelaikan dan keselamatan fasilitas pelabuhan, alur pelayaran dan kolam pelabuhan; dan
- 7) Pengawasan pelaksanaan pembangunan fasilitas pelabuhan dan kinerja operasional pelabuhan.

Kegiatan lalu lintas angkutan laut di Pelabuhan Sungai Nyamuk yaitu angkutan antar pulau dan angkutan laut luar negeri dengan kapal berbendera asing untuk mengangkut hasil pertanian dan perkebunan dan hasil laut tujuan Malaysia.

Perusahaan Pelayaran yang beroperasi, yaitu Perusahaan Nasional dan Perusahaan Pelayaran Rakyat.

- 1) Perusahaan Nasional, terdiri atas:
 - a) PT. AMI LAUTAN LUAS (Kantor Cabang);
 - b) PT. LINTAS SAMUDERA MANDIRI (Kantor Cabang);

dan

c) PT. SAMUDERA NUNUKAN DINAMIKA (Kantor Cabang).

2) Perusahaan Pelayaran Rakyat, terdiri atas:

- a) PT. EMLIM EXPRESS (Kantor Pusat); dan
- b) PT. SEBATIK UTAMA (Kantor Pusat).

Perusahaan penunjang angkutan laut, yaitu Perusahaan Bongkar Muat (PBM) dan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), terdiri atas:

- 1) PT. Dinasty Ambalat Mandiri (PBM Sebatik)
- 2) PT. Bongkar Muara Jaya (PBM Sebatik)
- 3) PT. Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM Sebatik)

Untuk lebih rinci terhadap jumlah kunjungan kapal, bongkar muat barang dan penumpang di Pelabuhan Sungai Nyamuk disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Rincian Kunjungan Kapal Tahun 2016

No.	Jenis Pelayanan	Unit	Isi Kotor (Gross Tonnage)
1.	Asing	80	87.796
2.	Pelayaran Rakyat	2.829	298.939
	Jumlah	2.909	386.735

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

Tabel 4.8
Rincian Bongkar Muat Barang Tahun 2016

No.	Bongkar/Muat	Jumlah (Ton/M3)	Keterangan
1.	<u>Muat</u>		
	a. Eksport	75.800	
	b. Dalam Negeri	16.589	
2.	<u>Bongkar</u>		
	Dalam Negeri	36.698	
	Jumlah	129.087	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

Tabel 4.9
Rincian Arus Penumpang Tahun 2016

No.	Arus Penumpang	Jumlah (Orang)	Keterangan
1.	Debarkasi	23.406	
2.	Embarkasi	25.884	
	Jumlah	49.290	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

c. Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban

Mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan Rencana Induk Pelabuhan (RIP) serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan, penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjamin keamanan dan ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan.

Pelabuhan yang dibangun oleh pemerintah melalui dana APBN sudah difungsikan sesuai Berita Acara Serah Terima Operasional (BASTO) Nomor: KU.105/18/5/UPP.SN-15 Tanggal 16 April 2015. Untuk lebih rinci terhadap fasilitas pelabuhan Sungai Nyamuk disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Fasilitas Pelabuhan Sungai Nyamuk

No.	Uraian	Konstruksi	Ukuran	Kondisi
1.	Trestle	Beton	P: 2.227 m; L: 4 m	Baik
2.	Dermaga	Beton	P: 150 m; L: 8 m	Baik
3.	Ponton	HDPE	P: 40 m; L: 10 m	Baik
4.	Lampu <i>Sollar Cell</i>	Besi	50 Tiang Listrik	Baik
5.	Gedung Terminal	Permanen	P: 12 m; L: 16 m	Baik
6.	Area Penumpukan	Reklamasi	P: 150 m; L: 75 m	Baik

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

d. Petugas Kesyahbandaran

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran.

Pada tahun 2016 telah dilaksanakan pengawasan kelaiklautan kapal terhadap kapal-kapal yang tiba maupun yang berangkat dari Pelabuhan Sungai Nyamuk.

Pemeriksaan fisik dan dokumen dilakukan terhadap setiap kapal yang mengajukan Surat Persetujuan Berlayar (SPB), guna memastikan bahwa kapal yang diberikan Surat Persetujuan Berlayar (SPB) dalam kondisi laik laut sesuai PM. 82 Tahun 2014.

Pemeriksaan yang dilakukan oleh petugas kelaikan untuk memastikan bahwa kapal sudah diperiksa fisik dengan pengisian data *checklist* dan foto kondisi fisik kapal dimana kapal itu berada/sandar atau berlabuh.

Untuk lebih rinci terhadap penerbitan sertifikat dan dokumen lain terkait kelaiklautan kapal dan penanganan kecelakaan kapal didalam wilayah kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Rincian Penerbitan SPB dan Perpanjangan Sertifikat Tahun 2016

No.	Uraian	Jumlah (Unit Kapal)	Keterangan
1.	Pemberian SPB	2.909	
2.	Perpanjangan Sertifikat		
	a. Sertifikat Keselamatan	355	
	b. Sertifikat Radio	-	
	c. Sertifikat Pencegahan	-	
3.	Pencemaran		
	a. Surat Ukur Sementara	3	
	b. Pas Besar Sementara	82	
	c. Halaman Tambahan	9	
	d. Surat Ijin Model A	-	
	e. Sertifikat Garis Muat	137	
4.	Dokumen Pelaut		
	a. Perjanjian Kerja Laut	-	
	b. Exhibitum	-	
5.	Lain lain		
	a. Ijin Pergerakan Kapal	-	

Sumber: Laporan Tahunan Kantor UPP Sungai Nyamuk TA. 2016

B. Hasil Penelitian

1. Kompetensi Aparatur

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kompetensi aparatur di lingkungan kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk telah memberikan kontribusi yang berarti terhadap instansi. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa sumber data yang diambil berdasarkan fokus penelitian.

a. Pendidikan Formal

Pendidikan formal merupakan salah satu upaya dari pengembangan kompetensi aparatur dengan tujuan untuk meningkatkan

kemampuan intelektual dan profesionalisme aparatur. Dalam hal ini, Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk telah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk meningkatkan pendidikan formal yang lebih tinggi. Namun, pada kenyataannya minat pegawai untuk meningkatkan pendidikan sebagaimana himbauan Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk mendapat tanggapan yang beragam karena tidak semua pegawai memiliki kemampuan finansial mengingat biaya yang diperlukan cukup besar. Sementara lembaga memberikan dispensasi beasiswa hanya bagi pegawai yang memenuhi persyaratan tertentu.

Pengembangan kompetensi aparatur sangat memberikan manfaat untuk menunjang keberhasilan instansi terutama dalam mewujudkan program kerja yang telah ditetapkan. Adapun manfaat yang dapat dirasakan aparatur dalam kaitan pengembangan kompetensi, seperti yang disampaikan oleh informan mengatakan bahwa:

“menurut saya, pendidikan lebih tinggi memang sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan akademis dan pemahaman terhadap ilmu pengetahuan yang terus berkembang dalam menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan di kantor”.

Pendapat narasumber di atas juga didukung dengan informan lain, yang mengatakan bahwa:

“mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dapat menambah wawasan dan percaya diri”.

Dari beberapa pendapat informan diatas, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur memiliki kontribusi yang jelas dan nyata. Bukan hanya untuk aparatur itu sendiri melainkan juga dapat

memberi dampak positif pada instansi.

Sebenarnya sebagian besar pegawai menyatakan berminat untuk melanjutkan pendidikan lebih tinggi tetapi terbentur dengan masalah dana sementara ekonomi kurang mendukung dan bantuan lembaga juga masih terbatas. Menurut data, hanya sebagian kecil pegawai yang bersedia untuk meningkatkan kompetensi melalui pendidikan formal. Hal ini menunjukkan kurang optimalnya Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk untuk meningkatkan kompetensi aparaturnya.

Untuk lebih rinci terhadap jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan formal disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk yang Mengikuti Pendidikan Formal

No.	Program Studi	Jumlah	Proses	Selesai
1.	Pasca Sarjana (S-2)	1	1	-
2.	Sarjana (S-1)	2	1	1
3.	Diploma (D-III)	-	-	-
4.	SLTA	-	-	-
5.	SLTP	-	-	-
6.	SD	-	-	-
	Jumlah	3	2	1

Sumber: Kantor UPP Sungai Nyamuk Tahun 2016

b. Pelatihan Penjenjangan

Pelatihan penjenjangan merupakan salah satu upaya pembinaan pegawai. Pelatihan ini diberikan kepada pegawai yang akan menduduki jabatan setingkat lebih tinggi. Sebagaimana diatur dalam manajemen kepegawaian bahwa pemberian kesempatan bagi aparatur yang akan mengikuti diklatpim harus melalui seleksi dan yang memenuhi

kualifikasi yang ditentukan dalam manajemen kepegawaian. Pelatihan diklatpim bersifat pembinaan sebagai upaya meningkatkan kemampuan manajerial.

Pada prinsipnya, pelatihan diklatpim sangat penting bagi pegawai yang akan menduduki jabatan karena melalui diklatpim diberikan pembekalan untuk menghadapi persoalan yang terkait dengan jabatan yang akan didudukinya.

Menurut data, pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklatpim jumlahnya tidak banyak dan biasanya dilihat dari formasi yang ada. Untuk lebih rinci terhadap jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan diklatpim disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Diklatpim

No.	Pelatihan Diklatpim	Jumlah	Keterangan
1.	Diklatpim IV	1	Tahun 2014
2.	Diklatpim III	-	
3.	Diklatpim II	-	
	Jumlah	1	

Sumber: Kantor UPP Sungai Nyamuk Tahun 2016

Jumlah pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang mengikuti pelatihan diklatpim hanya sebanyak 1 orang pada tahun 2014 untuk jenjang Diklatpim IV. Data menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki legalitas pelatihan diklatpim masih sangat terbatas bahkan sampai saat ini tidak satu pun pegawai yang mengikuti diklat ini. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya kaderisasi bagi pimpinan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.

Untuk melihat gambaran tentang pengembangan kompetensi

melalui pelatihan diklatpim, dapat diambil dari informan dalam penelitian. Seperti yang disampaikan oleh informan mengatakan bahwa:

“menurut saya, pelatihan penjenjangan melalui diklatpim memberikan kontribusi yang sangat penting. Sebagaimana pengalaman saya, dengan mengikuti diklatpim dapat memberi manfaat untuk menunjang tugas kepemimpinan yang saya laksanakan sekarang”.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh informan lainnya yang mengatakan:

“dengan mengikuti diklatpim dapat mewujudkan pegawai yang memiliki kompetensi kepemimpinan operasional baik dalam membuat perencanaan kegiatan maupun dalam memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Oleh sebab itu, selayaknya diberikan kepada pegawai yang akan menduduki jabatan struktural”.

Dari beberapa pendapat informan diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang akan menduduki jabatan setingkat lebih tinggi haruslah mengikuti pelatihan penjenjangan melalui diklatpim. Para pegawai akan memperoleh bahan masukan untuk menunjang kelancaran tugas. Sehingga para pegawai yang mengikuti pelatihan diklatpim lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

c. Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan keterampilan dan keahlian di bidang teknis kepelabuhanan. Pelatihan teknis sangat penting untuk merubah sikap dan perilaku aparatur serta membentuk kepribadian agar mampu menghindarkan kebiasaan buruk dan menjadikan sebagai tenaga yang

produktif di pelabuhan.

Dengan memiliki legalitas pelatihan teknis, diharapkan aparatur menjadi tenaga yang produktif dan memberikan kontribusi yang positif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun pada kenyataannya, pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan teknis belum sepenuhnya dapat merubah sikap dan perilaku kearah profesionalisme aparatur sebagaimana yang diharapkan. Upaya lembaga untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur walaupun belum optimal tetapi secara realistis terdapat beberapa aparatur yang memberikan respon positif untuk meningkatkan kompetensinya.

Untuk mendapatkan gambaran tentang pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis yang diikuti oleh aparatur apakah benar-benar memberikan kontribusi yang berarti pada pelayanan masyarakat, maka diambil beberapa pendapat informan seperti berikut ini:

“diklat teknis sangat mendukung kompetensi pegawai. Dulu saya pernah mengikuti diklat teknis bidang kepelabuhanan. Dan ternyata cukup memberikan kontribusi yang berarti bagi saya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Melalui diklat teknis, kami dididik untuk mengenal metode berpikir secara sistematis menurut jalur urutan logika untuk dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi di pelabuhan dan tetap dalam pelaksanaan pekerjaan harus sesuai ketentuan yang berlaku”.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh informan lainnya dalam

pendapatnya tentang pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan teknis mengatakan bahwa:

“diklat teknis yang pernah saya ikuti sangat memberi manfaat yang berarti kepada saya terutama dalam menunjang tugas saya sehari-hari di pelabuhan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa informan diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti pelatihan teknis membawa perubahan yang berarti bagi pengembangan kompetensi aparatur. Dengan mengikuti pelatihan teknis dapat menunjang kelancaran tugas pokok dan fungsi aparatur dengan baik. Sehingga secara tidak langsung meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Menurut data, pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis jumlahnya tidak banyak. Untuk lebih rinci terhadap jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Teknis

No.	Pelatihan Teknis	Jumlah	Keterangan
1.	Dasar-Dasar Kesyahbandaran	3	Tahun 2013 dan 2014
2.	Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL)	2	Tahun 2012 dan 2013
3.	Ketatalaksanaan Angkutan Laut	2	Tahun 2011
4.	Ahli Nautika (ANT)	1	Tahun 2011
5.	Kepelabuhanan	3	Tahun 2011 dan 2012
6.	Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)	1	Tahun 2012
7.	Basic Safety Training (BST)	1	Tahun 2011
8.	Pencegahan dan Penanggulangan Pencemaran	1	Tahun 2011
9.	Pengukuran Kapal	1	Tahun 2012

Sumber: Kantor UPP Sungai Nyamuk Tahun 2016

d. Pelatihan Administrasi

Pelatihan administrasi difokuskan kepada pegawai yang bersinggungan langsung kepada aktifitas administrasi perkantoran.

Pelatihan administrasi semakin dibutuhkan karena lingkup pekerjaan dari administrasi perkantoran sangat luas dan penting meliputi setiap aktifitas manajemen yang memberikan informasi layanan bidang administrasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif.

Aktifitas administrasi perkantoran itu antara lain seperti penyediaan informasi, pengarsipan, inventarisasi hingga aktifitas lainnya yang menunjang pelayanan publik.

Pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan administrasi sangat memberikan manfaat kepada pegawai. Adapun manfaat yang dapat dirasakan aparatur dalam kaitan pengembangan kompetensi, seperti yang disampaikan oleh informan mengatakan bahwa:

“diklat-diklat yang sifatnya pelatihan administrasi sangat mendukung kompetensi pegawai. Salah satunya pelatihan administrasi yang saya ikuti adalah Implementasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan. Dengan diklat seperti ini, saya mendapat ilmu pengetahuan yang lebih guna memberikan peran optimal dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat”.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh informan lainnya dalam pendapatnya tentang pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan administrasi mengatakan bahwa:

“pelatihan administrasi dapat menjadi solusi untuk mencapai ritme kerja yang semakin profesional didalam kantor”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa informan diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti pelatihan administrasi mampu memberikan peran yang optimal dan mencapai ritme kerja yang profesional terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut data, pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan administrasi jumlahnya tidak banyak. Untuk lebih rinci terhadap jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan administrasi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Jumlah Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Sungai Nyamuk yang Telah Mengikuti Pelatihan Administrasi

No.	Pelatihan Administrasi	Jumlah	Keterangan
1.	Bendahara Pengeluaran	1	Tahun 2011
2.	Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan	1	Tahun 2011
3.	Implementasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan	1	Tahun 2012
4.	Sistem Administrasi Pemerintahan	1	Tahun 2014

Sumber: Kantor UPP Sungai Nyamuk Tahun 2016

2. Faktor-Faktor yang Menghambat Kompetensi Aparatur

Faktor-faktor yang menghambat kompetensi aparatur di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, adalah sebagai berikut.

a. Anggaran

Terbatasnya biaya/sumber dana untuk pendidikan yang dialokasikan melalui Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN) Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk sehingga pengembangan kompetensi aparatur kurang optimal.

b. Kesempatan yang Diberikan Pimpinan

Kesempatan adalah peluang atau jalan yang dapat ditempuh pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Dalam hal ini, kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengikuti pendidikan

dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur. Di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, kesempatan yang diberikan masih terbatas mengingat jumlah pegawai yang ada juga sedikit. Dengan volume pekerjaan yang semakin banyak menyebabkan pimpinan mempersempit kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

c. Persyaratan Mengikuti Pengembangan Kompetensi

Salah satu penghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur adalah adanya persyaratan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang kompleks. Sebagai contoh, untuk mengikuti pelatihan teknis Kesyahbandaran dan *Marine Inspector*, pegawai yang mempunyai kualifikasi pelaut seperti Ahli Nautika (ANT) dan Ahli Teknik (ATT).

d. Motivasi Pegawai

Di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, motivasi pegawai sebagai bentuk respon dalam memanfaatkan kesempatan pengembangan kompetensi masih rendah. Terutama dalam mengikuti pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan.

C. Pembahasan

1. Kompetensi Aparatur

a. Pendidikan Formal

Berdasarkan hasil penelitian tentang kompetensi aparatur dapat dianalisis bahwa di bidang intelektual dapat dilakukan melalui pendidikan formal.

1) Petugas Tata Usaha

Tugas pokok dari Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah melakukan urusan keuangan, kepegawaian dan umum, hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Dalam hal ini, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Tata Usaha adalah lulusan Strata S-1. Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Strata S-1 Ilmu Pemerintahan.

2) Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa

Tugas pokok dari Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah melakukan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam Pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjamin kelancaran arus barang, penumpang dan hewan, penyedia dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan. Dalam hal ini, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa adalah lulusan D-III. Namun berdasarkan fakta

di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi belum sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu SMA.

3) Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban

Tugas pokok dari Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah melakukan penyediaan bahan penyusunan Rencana Induk Pelabuhan (RIP) serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan, penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjamin keamanan dan ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan. Dalam hal ini, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban adalah lulusan D-III. Namun berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi belum sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu SMA.

4) Petugas Kesyahbandaran

Tugas pokok dari Petugas Kesyahbandaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk adalah melakukan

penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran. Dalam hal ini, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Kesyahbandaran adalah lulusan D-III. Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh Petugas Kesyahbandaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Strata S-1 Ilmu Hukum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa upaya Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dalam mengembangkan kompetensi aparatur perlu diperbaiki dan terus melakukan upaya-upaya yang dapat menunjang kompetensi pegawai.

Berdasarkan fakta di lapangan, beberapa pegawai memiliki keinginan untuk mengembangkan kompetensinya namun belum mendapat kesempatan. Ada beberapa alasan yang menyebabkan pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk belum mendapatkan kesempatan tersebut. Salah satu alasannya adalah kurangnya pegawai yang ada dilapangan tidak sesuai dengan beban kerja yang ada. Selain itu juga faktor biaya juga menjadi kendala untuk meningkatkan kompetensi.

Dengan demikian cukup menjadi alasan bahwa pengembangan kompetensi yang sifatnya meningkatkan intelektual aparatur hanya dapat dilakukan oleh pegawai yang memiliki kemampuan finansial secara

pribadi. Keberhasilan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dalam mengembangkan kompetensi aparatur tercermin dari jumlah yang mengikuti pendidikan formal. Dalam kurun 3 tahun terakhir, ada 3 pegawai yang mengikuti pendidikan formal. Pada program Sarjana (S-1), saat ini 1 orang pegawai sudah ada yang selesai dan 1 orang lagi sedang dalam proses pendidikan. Di program Pasca Sarjana (S-2), saat ini sedang dalam proses akhir.

b. Pelatihan Penjenjangan

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan penjenjangan lebih terfokus pada manajerial dan professional. Dalam kurun 3 tahun terakhir. Hanya terdapat 1 orang pegawai saja yang mendapatkan kesempatan. Berdasarkan data, pegawai yang memiliki legalitas diklatpim hanyalah Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Diklatpim ini menjadi sangat penting dalam pengembangan kompetensi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti meningkatkan kompetensi aparatur terutama pada tingkat kepemimpinan dan dapat merubah sikap dan perilaku yang lebih baik.

c. Pelatihan Teknis

Berdasarkan hasil penelitian tentang kompetensi aparatur dapat dianalisis bahwa di bidang teknis kepelabuhanan dapat dilakukan melalui pelatihan teknis. Pelatihan teknis merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan keterampilan dan keahlian di bidang teknis kepelabuhanan.

1) Petugas Tata Usaha

Berdasarkan tugas pokok Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Tata Usaha adalah memiliki sertifikat pelatihan teknis antara lain pelatihan Dasar-Dasar Kesyahbandaran, Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan. Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pelatihan teknis yang dimiliki oleh Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Dasar-Dasar Kesyahbandaran, Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL) dan Kepelabuhanan.

2) Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa

Berdasarkan tugas pokok Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa adalah memiliki sertifikat pelatihan teknis antara lain pelatihan Dasar-Dasar Kesyahbandaran, Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut, Ahli Nautika (ANT), Kepelabuhanan dan *Basic Safety Training* (BST). Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pelatihan teknis yang dimiliki oleh

Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Dasar-Dasar Kesyahbandaran dan *Basic Safety Training* (BST).

3) Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban

Berdasarkan tugas pokok Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban adalah memiliki sertifikat pelatihan teknis antara lain pelatihan Dasar-Dasar Kesyahbandaran, Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut, Ahli Nautika (ANT), Kepelabuhanan, *Basic Safety Training* (BST) dan Pencegahan dan Penanggulangan Pencemaran. Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pelatihan teknis yang dimiliki oleh Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut, Kepelabuhanan dan *Basic Safety Training* (BST).

4) Petugas Kesyahbandaran

Berdasarkan tugas pokok Petugas Kesyahbandaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Kesyahbandaran adalah memiliki sertifikat pelatihan teknis antara lain pelatihan Dasar-Dasar

Kesyahbandaran, Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut, Ahli Nautika (ANT), Kepelabuhanan, Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) dan *Basic Safety Training* (BST). Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pelatihan teknis yang dimiliki oleh Petugas Kesyahbandaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Teknik Terpadu Perhubungan Laut (TTPL), Ketatalaksanaan Angkutan Laut, Ahli Nautika (ANT), Kepelabuhanan, Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) dan *Basic Safety Training* (BST).

Hasil penelitian menunjukkan Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian di bidang teknis kepelabuhanan. Dengan keterbatasan dana, tidak semua pegawai dapat mengikuti pelatihan teknis. Selain itu juga, adanya persyaratan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang kompleks juga menyebabkan pegawai kurang berminat mengikuti diklat teknis tersebut.

d. Pelatihan Administrasi

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan administrasi diberikan kepada pegawai yang lingkup pekerjaannya meliputi aktifitas manajemen yang memberikan informasi layanan bidang administrasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif.

Dalam hal ini, Petugas Tata Usaha sangat dituntut untuk mampu

dan berkompeten dalam menjalankan tugasnya terutama yang berkaitan dengan administrasi perkantoran.

Berdasarkan tugas pokok Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, standar kualifikasi dan kompetensi Petugas Tata Usaha adalah memiliki sertifikat pelatihan administrasi antara lain Implementasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan dan Sistem Administrasi Pemerintahan. Berdasarkan fakta di lapangan, standar kualifikasi dan kompetensi sudah sesuai dengan latar belakang pelatihan administrasi yang dimiliki oleh Petugas Tata Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, yaitu Implementasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan dan Sistem Administrasi Pemerintahan.

Namun melihat situasi dan kondisi Kantor Unit Pelabuhan Sungai Nyamuk sebagai kantor pelayanan, semua pegawai diharapkan dapat mengikuti pelatihan administrasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk belum optimal dalam mengikutsertakan pegawainya pada pelatihan administrasi. Hal ini terkendala karena terbatasnya alokasi dana dan kesempatan yang diberikan juga relatif kecil. Padahal pelatihan administrasi dimaksud adalah untuk menambah pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kecakapan aparatur dalam mengelola administrasi perkantoran dimana pelatihan administrasi ini memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran aktivitas perkantoran sehari-hari.

2. Faktor-Faktor yang Menghambat Kompetensi Aparatur

Faktor-faktor yang menghambat kompetensi aparatur di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, adalah sebagai berikut.

a. Anggaran

Berdasarkan hasil penelitian, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk tidak memiliki anggaran untuk pengembangan kompetensi baik untuk pendidikan formal, pelatihan penjenjangan, pelatihan teknis maupun pelatihan administrasi. Terbatasnya biaya/sumber dana untuk pendidikan yang dialokasikan melalui Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN) Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk inilah yang mengakibatkan pengembangan kompetensi Pegawai kurang optimal.

b. Kesempatan yang Diberikan Pimpinan

Berdasarkan hasil penelitian, kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur masih terbatas mengingat jumlah pegawai yang ada juga sedikit, yaitu hanya berjumlah 6 orang. Dengan volume pekerjaan yang semakin banyak menyebabkan pimpinan mempersempit kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

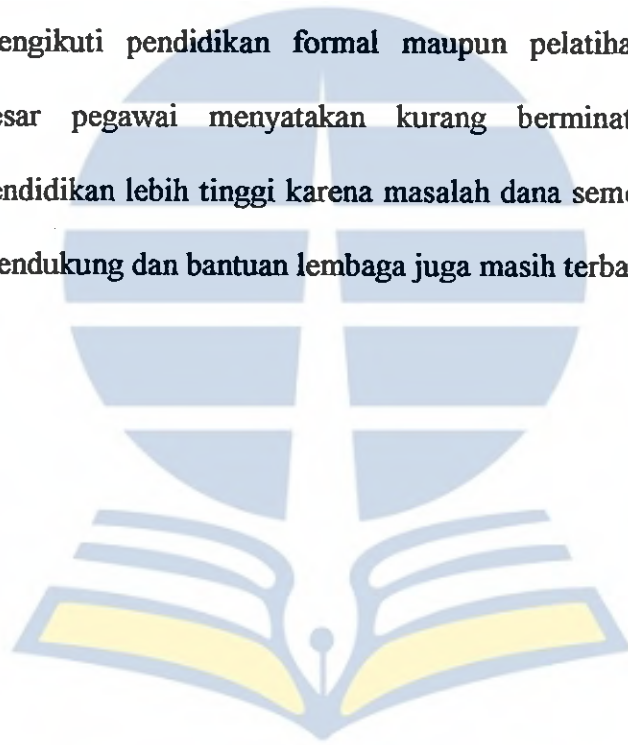
c. Persyaratan Mengikuti Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu penghambat dalam kompetensi aparatur adalah adanya persyaratan untuk mengikuti

pendidikan dan pelatihan yang kompleks. Sebagai contoh, untuk mengikuti pelatihan teknis Kesyahbandaran dan *Marine Inspector*, pegawai harus mempunyai kualifikasi pelaut seperti Ahli Nautika (ANT) dan Ahli Teknik (ATT).

d. Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi pegawai dalam memanfaatkan kesempatan pendidikan masih rendah. Terutama dalam mengikuti pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan. Sebagian besar pegawai menyatakan kurang berminat untuk melanjutkan pendidikan lebih tinggi karena masalah dana sementara ekonomi kurang mendukung dan bantuan lembaga juga masih terbatas.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data, ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Kompetensi pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk yang berdasarkan pendidikan formal, pelatihan penjenjangan, pelatihan teknis dan pelatihan administrasi sudah cukup memenuhi masing-masing standar kualifikasi dan kompetensi pegawai. Sebagian besar pegawai menyatakan berminat untuk melanjutkan pendidikan formal lebih tinggi. Pegawai yang memiliki legalitas pelatihan diklatpim masih sangat terbatas, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya kaderisasi bagi pimpinan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk. Pegawai yang pernah mengikuti pelatihan teknis membawa perubahan yang berarti bagi peningkatan kompetensi aparatur terutama dalam menunjang kelancaran tugas pokok dan fungsi aparatur dengan baik. Keikutsertaan pegawai pada pelatihan administrasi masih kurang sehingga keterampilan, keahlian dan kecakapan aparatur dalam mengelola administrasi perkantoran juga relatif rendah.
2. Faktor-faktor yang menghambat kompetensi pegawai di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk disebabkan oleh terbatasnya anggaran untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengikuti pendidikan masih terbatas, adanya

persyaratan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang kompleks dan kurangnya motivasi pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Dalam rangka mengembangkan kompetensi pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk, hendaknya para pengambil kebijakan dapat meningkatkan alokasi anggaran melalui usulan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) yang di ajukan di tiap tahun anggaran.
2. Hendaknya Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
3. Hendaknya Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk bisa memberikan motivasi kepada pegawai sehingga rasa kesadaran dan motivasi akan pentingnya mengembangkan kompetensi dapat tumbuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. (2007). *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Ahmadi Abu, 2003. *Ilmu Sosial Budaya Dasar*. Jakarta: PT Rineks Cipta.
- Afifudin dan Saebani, B.A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Daryanto dan Setyobudi, Ismanto. (2015). *Konsumen dan Pelayanan Prima, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Gava Media.
- Farida Mustikawati dan Indra Kurniawan. (2014). Pengaruh *job description* terhadap kinerja karyawan departemen security di PT. Wilmar Nabati Indonesia – gresik. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Vol. 3, No. 2, 154-180.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keenam*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- _____. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedelapan Belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indiahono, Dwiyanto. (2009). *Perbandingan Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Istiningsih. (2006). Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan STMIK AMIKOM Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajerial*, Vol. 2, No. 1, 10-56.
- Iswanto, Yun. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesepuluh*. Jakarta: Penerbitan Universitas Terbuka.
- Kumorotomo, Wahyudi. (2007). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Pabu. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analysis 3rd Edition: Source Book Of Bew Methods*. Baverly Hills: SAGE Publications Inc.
- Moleong. J. Lexy. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Ninin Non Ayu Salmah. (2012). Pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*, Vol. 2, No. 3, 278-290.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Banten: Penerbitan Universitas Terbuka.
- Rahmayanty, Nina. (2014). *Manajemen Pelayanan Prima*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- R. Okky Satria dan Asep Kuswara. (2013). Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kompetensi kerja serta implikasinya pada produktivitas pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 2, 74-83.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Soeprihanto, John. (2011). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Kedua Puluh Dua*. Bandung: Alfabeta.
- Widyatmini dan Luqman Hakim. (2008). Hubungan kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol. 13, No. 2, 163-171.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Dokumen-dokumen:

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Jakarta.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan. Jakarta: Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 88 Tahun 2016 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Jakarta: Kementerian Perhubungan.

LAMPIRAN 1 : PEDOMAN WAWANCARA

DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan ini hanya merupakan point-point pertanyaan berdasarkan tema penelitian. Perinciannya dalam bentuk pertanyaan yang diajukan kepada informan dikembangkan di lapangan.

I. Identitas Informan:

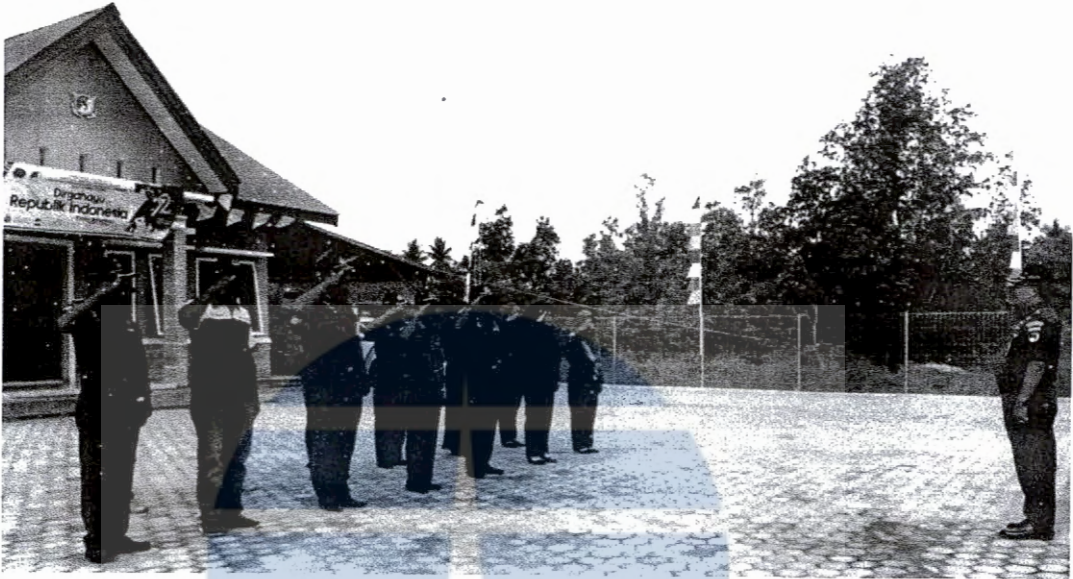
1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin :
4. Pekerjaan/jabatan :

II. Daftar pertanyaan untuk Kepala Kantor dan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk:

1. Kompetensi Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk.
 - a. Bagaimana kompetensi pegawai berdasarkan pendidikan formal?
 - b. Bagaimana kompetensi pegawai berdasarkan pelatihan penjenjangan?
 - c. Bagaimana kompetensi pegawai berdasarkan pelatihan teknis?
 - d. Bagaimana kompetensi pegawai berdasarkan pelatihan administrasi?
2. Faktor yang menghambat peningkatan kompetensi pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Sungai Nyamuk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
 - a. Bagaimana kebutuhan anggaran dalam melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai?
 - b. Bagaimana kesempatan yang diberikan pimpinan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi?
 - c. Bagaimana standar persyaratan yang harus dimiliki pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan?
 - d. Apakah pemimpin selalu memberikan motivasi untuk pengembangan kompetensi pegawai?

LAMPIRAN 2 : DOKUMENTASI

Dokumentasi 1. Aktivitas Aparatur di Kantor UPP Sungai Nyamuk



Apel Pagi Pegawai Kantor UPP Sungai Nyamuk



Rapat Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor UPP Sungai Nyamuk

Dokumentasi 2. Pelayanan Kepada Pengguna Jasa di Kantor UPP Sungai Nyamuk



Permohonan Penerbitan Surat Persetujuan Berlayar



Pemeriksaan Kelaiklautan Kapal

Dokumentasi 3. Aktifitas di Pelabuhan Sungai Nyamuk



Embarkasi dan Debarkasi Penumpang di Pelabuhan



Bongkar Muat Barang di Pelabuhan

Dokumentasi 4. Aktifitas Wawancara



Wawancara dengan *Key Informan* (Kepala Kantor UPP Sungai Nyamuk)



Wawancara dengan *Informan* (Pegawai Kantor UPP Sungai Nyamuk)